

イギリス保守党政権期における
スクールビジネスリーダーの専門職化
～政府主導の専門職化からセクター主導の専門職化への発展～

The professionalization of school business leaders during
the British Conservative administration

–Development from a government-led profession to a sector-led profession

藤原 文雄*

FUJIWARA Fumio

Abstract

The purpose of this study is to analyze what actions the government and related school business leader organizations have taken to promote the professionalization of school business leaders in the UK and to consider a roadmap for the professionalization of school administrative staff in Japan through materials published by government agencies and related organizations. In the analysis, we will be focusing on (1) promotion of employment and establishment of jurisdiction, (2) establishment of expertise, (3) establishment of an ethical code, (4) ensuring autonomy, and (5) increasing salaries.

Unlike the Labor Party, which led the professionalization of school business managers from the start with the development of qualification programs for school business managers in 2001, this study reveals that the Conservative Party, which emphasizes self-improving school systems, withdrew from the core efforts of professionalization such as the development of professional standards and the development and provision of qualification programs. It also explains that professional associations such as the National School Business Management Association and its successor, the Institute of School Business Leadership, have taken the lead in professionalization.

The National School Business Management Association and the Institute of School Business Leadership have made the following efforts toward professionalization: (1) promotion of employment and establishment of the jurisdiction of school business leadership, such as conducting sector research to ascertain the actual situation of the sector, developing lobbying activities for improvement based on such research, and creating guidebooks for school directors and principals; (2) creation of professional standards and vocational standards for apprenticeships, cooperation in the development of qualification programs, and provision of qualification programs as a provider; (3) the establishment of ethical codes in professional standards; and (4) conversion from a representative body to a professional body.

This suggests that the government has promoted the professionalization of school business leaders with the cooperation of universities and related organizations, and consequently the professional association has lead professionalization. This also suggests that school business-related organizations have been discussing and implementing shared regulations among the stakeholders, and that they are oriented towards being an open professional and vocational associations.

* 初等中等教育研究部 部長

この30年ほどの間、アングロ・サクソン系諸国など学校の権限を拡大するとともに説明責任を強化し、保護者の学校教育に対する権利を拡張し、学校間、学校と地域、福祉機関等との連携を進めるなど学校の自主性・自律性を高め、ネットワークを強化する施策が進められた諸外国においては、学校で遂行する総務管理、人事管理、財務管理、施設管理、マーケティング・渉外といったスクールビジネス（学校運営事務）が増大した。こうした増大する学校運営事務に対処するため、学校において、スクールビジネスをマネジメントし、あわせて、学校の戦略マネジメントに参画し、リーダーシップを発揮するスクールビジネスリーダー（school business leader）の雇用及びその専門職化（professionalization）が進められた（Starr, 2021）。

こうしたスクールビジネスリーダーの雇用と効果的な活用の拡大は、“静かな革命”と呼ばれることがある（Southworth, 2010）。日本も、こうした潮流の中にある。アングロ・サクソン系諸国ほど学校の権限拡大、説明責任の強化等を行われなかったものの、1998年に取りまとめられた中央教育審議会「今後の地方教育行政の在り方について（答申）」を受け、学校の自主性・自律性確立に向けた制度改正が行われた。こうした改革に伴う学校事務の増大に対応するため、学校事務職員の職務の見直しと専門性向上のための研修の見直しが議論されるようになった。また、同答申で提案された学校という枠を超えて学校事務を共同処理する学校事務の共同実施は、単数配置という条件下で独立して事務を処理していた働き方を変容させる可能性を有するものであり、各地の学校事務改革のトリガー（引き金）となった（国立教育政策研究所, 2015）。なお、日本において学校でスクールビジネスを担当する学校職員の名称は、法令上は事務職員であるが、行政機関とは違う特性を有する学校において勤務する事務職員という点に価値を置いて学校事務職員と表記されることが多く、本研究もそうした慣行に倣う。

同答申をトリガーとする各地の学校事務改革の試行と実績を踏まえ、学校事務職員の職務規定の見直しを提言したのが、2015年に取りまとめられた中央教育審議会「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について（答申）」であった。同答申は、「学校のマネジメントにおける総務・財務面の重要性が増していることから、管理職を総務・財務面で補佐する必要性が増大しており、事務職員の職務の在り方等を見直し、学校の事務機能を強化するべきである」と提言し、これを受け、2017年に、学校事務職員の職務規定はそれまでの「従事する」から、より高度な職責を意味する「つかさどる」へ変更され、学校事務職員には「総務・財務等に通じる専門職」として、「その専門性を生かして学校の事務を一定の責任をもって自己の担任事項として処理し、より主体的・積極的に校務運営に参画する」（28文科初第1854号）ことが期待されることとなった。さらに、二つ以上の学校に係る事務を当該学校の事務職員が共同処理するための組織として、共同学校事務室が制度化され、室長を置くことができるようになった。すなわち、法改正によって、学校事務職員のポジションは教員と同格の職務レベルに上昇し、しかも、学校事務職員は専門職として位置付けられることになったのである。

こうした職務の見直しを前提として、文部科学省は改正の際の通知において、「新たな職務を踏まえ、資質、能力と意欲のある事務職員の採用、研修等を通じた育成に一層努めること」（28文科初第1854号）とし、各教育委員会において、見直された職務規定を前提とした学校事務職員の資質・能力を高めるための施策の実施を要請した。また、同法改正を受け、同年4月に独立行政法人教員研修センターが改組されて発足した独立行政法人教職員支援機構は、既存の学校事務職員を対象とした学校組織マネジメント研修に代えて、2017年度から「各地域において中心的な役割を担う事務職員等を育成する」ことを目的とする中央研修（事務職員研修）を新設し

た。独立行政法人教員研修センター時代も、「校長、教員その他の学校教育関係職員に対する研修等を行う」（独立行政法人教員研修センター法第2条）ことを目的にしていたとはいえ、法人名称の変更は教員に加え、教員以外の学校職員も対象として各種の事業を行う機関であるということをも明確化するシンボリックな法改正であった。なお、日本に先んじて学校職員勤務体制改革（workforce reform）に取り組んだイギリスにおいても、2005年に教員養成を主として担当していた非省庁型公共機関（non-departmental public Body : NDPB）である教員養成機構（Teacher Training Agency : TTA）の任務が拡張され、全ての教職員の人材育成を担当する学校職員開発機構（Training and Development Agency for Schools : TDA）へと機構改革が行われた。

しかし、こうした独立行政法人や教育委員会における研修の充実を通じて一人一人の学校事務職員の専門性を高めるだけで学校事務職員の専門職化が達成される訳ではない。なぜなら、ある職業に固有な専門的知識・技能である専門性（professionalism）を高めることと、専門職種に必要な属性である専門職性（professionalism）を満たすことは同じではないからである。日本においては、専門性と専門職性が明確に区分されず混同して論じられることが少なくない（市川, 1969）が、今回の通知も同様である。

学校事務職員の専門職としての地位を高める上では、専門職の属性を明確化し、その実現に向けたロードマップを描くという作業が必要とされる。こうした専門職の属性を分析し、専門職とはどのような職業を指すのかを定義し、それらの属性の獲得状況に従って専門職化の程度を判断する研究は、属性モデル（又は特性論的アプローチ）と言われ、1950年代から1980年代に盛んに研究が行われた。この研究の発端となったのはエイブラハム・フレクスナー（Abraham Flexner）であり、その後にもアーネット・グリーンウッド（Ernest Greenwood）やジェフリー・ミラーソン（Geoffrey Millerson）など数多くの研究者が専門職の属性を提案しており、「今もって属性モデルにおける定義の確たるものはない」（竹森, 2019, 20）と評されることもある。

しかし、研究者によって提案された専門職の属性に共通性が高いことも確かであり、研究者によって提案された様々な専門職の属性についてメタ分析を行うという作業が行われてきた。その一つが社会学領域で吟味されてきた伝統的な専門職に関する文献レビューを実施し、専門職が有すべき属性についての記述を抽出し、それらの記述を類似の内容ごとに整理したのが高田望ほかであり、そこでは表1のとおり、高度な知識体系、公共性、自律性といった三つの属性で整理された（高田望ほか, 2016）。

ここで整理された三つの属性で専門職性を把握する見方は、これまでの教師の専門職論を含めた専門職論でも馴染みのあるものである。例えば、教師の専門職性について検討した朝日素明は、1996年に日本も含めた76か国の代表が参加したユネスコ特別政府間会議で採択されたILO・ユネスコ「教員の地位に関する勧告（Recommendation concerning the Status of Teachers）」を契機として台頭した教師専門職論においてしばしば引用されるなど日本の教育界では有名なマイロン・リーバーマン（Myron Lieberman）の専門職の定義を分析し、「高度な知的技術、高度な専門的な知識や技術を実践で用いることで説明される『専門性』、研究的・実践的努力やその動機、結果に対する責任など『公共性』を内実とする『倫理性』、そしてそれらを根拠として与えられる『自律性』」といった三つの属性に整理できると主張した（朝日, 2014, 10）。さらに、高野良一はこの朝日の主張に賛意を表しながら、「自律性は、専門性と公共性によって、その存立の根拠を与えられる特性」であり、これらの三つの属性が不可分一体であるという「『三位一体』認識こそ、今日にも引き継がれるべき専門職論の土台である」（高野, 2017, 2）と断じた。

表1 専門職の構成要件

	高度な知識体系			公共性		自律性	
	高度に体系化した理論的知識・技術を持っている	長期間の教育訓練を受けている	免許制や資格試験がある	公共的な利益を目的とする	専門職集団による倫理的規範を有している	自律性を有している	職業集団の価値基準に従って自分を律している
Flexner (1915)	+	+	+	+			
Greenwood (1957)	+				+		+
Millerson (1964)	+	+	+	+	+		
Wilensky (1964)	+	+					+
Hall (1968)				+		+	+
Freidson (1970)	+		+		+	+	
Amano (1972)	+	+	+	+	+	+	
Miner (1993)	+			+		+	+

(それぞれの社会学者が、専門職が有すべき特性として述べた項目を「+」で記した)
 (出典) 高田ほか (2016, 49)。

この「三位一体」認識は、野村 (2010) によって紹介されたシルビア・R・クルーズ (Sylvia R Cruess) らのプロフェッションの属性把握及び属性間の関係認識にも合致する。クルーズらはプロフェッションを「複雑な知識体系への精通、および熟練した技能の上に成り立つ労働を核とする職業であり、複数の科学領域の知識あるいはその修得、ないしその科学を基盤とする実務が、自分以外の他者への奉仕に用いられる天職である。そして、その構成員は、自らの力量、誠実さ、道徳、利他的奉仕、および自らの関与する分野における公益増進に対して全力で貢献する意志を公約 (profess) する。この意志とその実践は、プロフェッションと社会の間の社会契約の基礎となり、その見返りにプロフェッションに対して実務における自律性と自己規制の特権が与えられる。プロフェッションとその構成員は、自らの奉仕の対象者および社会に対し説明責任を負う。」(野村, 2010, 203 より転載) と定義した。ここでも、専門性、公共性が基盤となって自律性及び経済的・精神的報酬が付与されるという理念的な関係が示されており、こうしたプロフェッションと社会との関係性を野村は図1のように表示した。

ところが、こうした専門性、公共性、自律性及び経済的・精神的報酬といった三つの属性で専門職を把握する枠組みに対しては、社会一般の専門職に対する厳しい眼差しを背景として1970年代以降、教師専門職においても批判的見解が出されるようになった。その批判の代表的なものは、教師の専門職化について、教師の専門職意識が必ずしも生徒を大切にする志向性を高めることにつながらず、むしろ、低所得者層の子供に教えることを忌避するようになったり、また、学校組織を革新的にしたりすることにはつながらないといった批判である (永井, 1988)。こうした教師専門職批判は、ILO・ユネスコ「教員の地位に関する勧告」を契機として台頭した教師専門職論の影響を受け、教員のみ給与が優遇される人材確保法が整備されるなど専門職である教師とそれ以外の学校職員とが分断される動きが進行する中、学校事務職員からも、教師の専門職意識が子供や保護者、他の学校職員との対話や協働性を排除してしまう方向で機能し子どもの人格形

成が保障されていない実態があるとして、「教師のせまい専門職業意識」（柳原, 1984, 122）を批判する意見が表明された。代わりに、「子どもを信頼する教師」、「父母と対等に話しあえる教師」、「学校全体の教育力に目を向ける教師」、「地域を含む子どもの全生活に目を向ける教師」、「せまい観点からの『専門性』『労働者性』の殻をやぶり、子ども・父母・学校職員・国民との協同をすすめる教師」といった新しい専門職像が提示されてきた（柳原, 1984, 131-132）。それらは、現在も欧米や日本において続けられている、同僚性や協働性、民主性を専門職である教師の属性の一つとして組み入れた専門職像の模索であり、そうした動きの先駆と言えるものである。

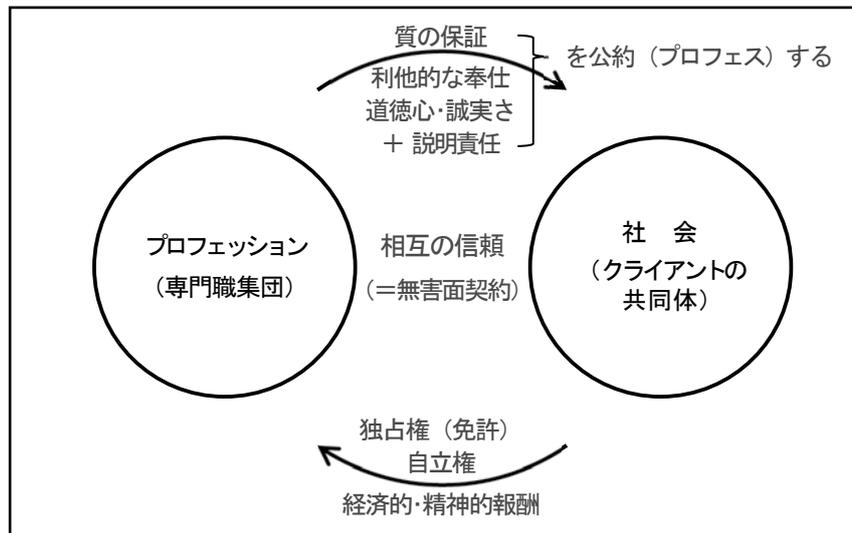


図1 プロフェッションと社会との間の契約（社会契約）

（出典）野村（2010, 203）

しかし、こうした批判から直ちに、専門職意識、自律性意識が教員など専門職の属性として必要がないとは言い切れない。例えば、専門職を自認する教員たちは「学校外の人々の参入に対して受容的傾向」を有すること（藤田, 1997, 42）、また、「専門職的自律性」の意識が高い教員は問題解決能力、コミュニケーション能力、市民意識、子どもが人生設計を行い実行する力、異文化やマイノリティなどの多様性理解といった21世紀型能力の育成を重視し、なおかつ、子どもの発した問いを解決する授業をする、教育内容と子どもの生活を関連付ける、自分の学級で起こった問題は自分で解決する、それぞれの子どものご家庭環境の違いを考慮して教えるといった取り組みへの積極的傾向を有する（川村ほか, 2016, 58）などの調査結果が示されている。専門職意識、自律性意識と児童生徒を大切にしたい志向や協働性志向は共存し得る可能性があると考えられる。こうしたことから、本稿では、専門性、公共性、自律性及び経済的・精神的報酬といった三つの属性で専門職を把握する枠組みは維持したい。

これまで述べた専門職の属性を獲得し、専門職としての地位を獲得する上では、専門職化の主たるアクターである政府及び専門職団体などによる長期間にわたる専門職化に向けたアクションが求められる。しかし、回答申及び改正の際の通知においては、政府と専門職団体によるアクションなど学校事務職員が「総務・財務等に通じる専門職」として発展していく専門職化のロードマップは描かれていない。

こうした日本の学校事務職員の専門職化のロードマップを構想する上で、参考になるのがイギリス（イングランド）のスクールビジネスリーダーの専門職化である。イギリスでは、スクール

ビジネスのマネジメントを担当する職の名称は多様であるが、その一般的な名称は、果たすべき役割やポジションについての考え方の変容を背景として、1990年代までは財務担当職員 (bursar)、2000年半ばまではスクールビジネスマネジャー (school business manager)、2010年代以降はスクールビジネスリーダーへとその一般的な名称は変容してきた。本研究では、時代を超えてスクールビジネスをマネジメントする職を指す場合には、最も新しいスクールビジネスリーダーという表現を使用するほか、時期に応じて適切に名称を使い分けたい。

ブレア、ブラウン首相が率いた労働党政権 (1997年～2010年) は、ナショナルカレッジ (National College for School Leadership : NCSL)¹⁾ や学校職員開発機構など機動性の高い非省庁型公共機関を活用し、(1) 戦略的マネジメント・リーダーシップを含む職務モデル案を学校理事会などに提示し管轄権の確立を促し、(2) 大学などの協力を得てスクールビジネスマネジャーのコンピテンシー枠組み (School business management competency Framework) 及び資格プログラムの開発・提供を行い、(3) コンピテンシー枠組みに倫理基準を盛り込み、(4) 全国財務担当職員協会 (National Bursars Association : NBA)、その後継である全国スクールビジネスマネジメント協会 (National Association of School Business Management : NASBM) などの関連団体²⁾ の支援及び連携を行い、(5) 教師と同じように全国共通の給与水準を確保するため給与の全国枠組みを策定しようとする取組を行うなど専門職化を主導した。

他方、全国財務担当職員協会及び全国スクールビジネスマネジメント協会など関連団体は、(1) 財務担当職員の雇用の支援を行い、(2) 全国財務担当職員基準 (National standards for bursars) を作成し、ナショナルカレッジのスクールビジネスマネジャーのコンピテンシー枠組み及び資格プログラムの開発・提供に対する協力をを行い、(3) コンピテンシーモデルにおいて倫理規定を整備し、(4) 大学と連携した資格認定制度を作成するなど会員の専門性向上に努めるほか、社会的地位の高い専門職団体である勅許スンスティテュート (Chartered Institute) への移行を試みるなど自律性の確保に努めた。

しかし、労働党政権期のスクールビジネスマネジャーの専門職化は、政権終盤となる2009年には資格プログラム関連予算に£6.2m (1 £=150円換算、9億3千万円) も投入するなど、巨額の税金を投入した壮大な社会的実験であり、政府主導で進められた専門職化であった (藤原, 2014)。

以上のような労働党政権期におけるスクールビジネスリーダーの専門職化については分析が進められ、その研究成果は中央教育審議会等でも参照されてきた。しかし、2010年の政権交代後の保守党政権 (一部は、自由党との連立政権) における専門職化についてはいまだ十分な分析が行われていない。そこで、本稿では、研究論文、政府機関、関連団体が刊行した資料を収集し分析することを通じて、2010年以降の保守党政権期において、政府及び関連団体が専門職化に向けたどのようなアクションを起こしたのか分析を行い、日本における学校事務職員の専門職化に向けたロードマップを考察する上での示唆を得たい。

1) 2000年に発足した National College for School Leadership は、2009年に National College for Leadership of Schools and Children's Services に名称変更された。政権交代後の2011年には元の名称の National College for Teaching and Leadership に復帰し、さらに2013年には教員庁 (Teaching Agency) と合併して National College for Teaching and Leadership に組織変更された。本稿では名称変更に関わらずナショナルカレッジと表記する。

2) スクールビジネスマネジャーが構成する関連団体には、会員の専門性を保証する専門職団体 (professional body)、会員の利益を代表する代表団体 (representative body)、労働組合 (trade union) などがあり、一つの団体が複数の性格を持つことがある。

これまで述べた議論を踏まえ、本研究では、専門職の属性を専門性、公共性、自律性及び経済的・精神的報酬といった三つの要素で把握する。なお、各セクター（業界）によって取り巻く環境は異なり、全ての専門職がこれらの要件を完全に満たすことが望ましい訳ではない。現実にも、古典的な専門職とされる医師ですら、専門職団体への加入は任意であり、入職条件を自己規制できていないなど要件を完全には満たせていない。しかし、それぞれの属性について濃淡はあるものの、これらの属性を満たす職が専門職であると判断できよう。三つの専門職の属性を重視しつつも、学校事務職員の特性を踏まえた専門職像を探求しながら、学校事務職員の専門職化について検討を行うこととしたい。

こうした専門職の三つの属性を満たし専門職化していく上では、雇用が促進され、校長や教員から業務を移行し一定の自律性を有して業務を遂行する管轄領域を拡大するという取組が不可欠である。こうしたことから、専門職化のプロセスを検討する上ではこれまでの議論を踏まえ、表2に示す視点で分析を行う。

表2 専門職化のプロセスを分析する視点

専門職の属性	専門職化のプロセス	分析する観点
	(1)雇用促進、管轄権の確立	どのように雇用を促進し管轄権を確立したか
専門性	(2)専門性の確立	どのように専門性を保障する仕組みを構築したか
公共性	(3)倫理規定の整備	どのように倫理規定を整備したか
自律性及び 経済的・精神的報酬	(4)自律性の確保	どのように専門職団体による自己規制の体制を構築したか
	(5)給与水準の向上	どのように専門職にふさわしい給与水準を確保したか

(出典) 筆者作成

1. キャメロン保守党・自由党連立政権期におけるスクールビジネスマネジャーの専門職化

2010年5月の総選挙によって労働党政権は敗退し、キャメロン保守党・自由党連立政権が誕生した。総選挙の際に出されたキャメロンが率いる保守党のマニフェストでは、労働党政権の下での国家予算の拡大を伴った規制強化とその達成に向けたマイクロマネジメントは、国民の社会問題を改善するどころか悪化させ、不平等と貧困を増加させ、さらに、社会的流動性の低下や家庭崩壊をもたらしたと総括し、労働党政権の政治哲学を“大きな政府（Big Government）”と表現し批判を加えた。その代わりに、キャメロン連立政権が打ち出したのが、社会を強化することによって課題を解決するという“大きな社会（Big Society）”という政治哲学である（Conservative Party, 2010）。

同マニフェストでは、教育については、全ての児童生徒の教育水準を改善するとともに最も裕福な生徒と最も貧しい生徒の間の学業達成の差を埋める、教職の社会的地位と質を高める、スクールリーダー及び教師が暴力的な児童生徒を教室から排除できるようにする措置を行う、カリキュラムと試験システムの厳格さを回復する、スウェーデンのリースクールやアメリカのチャータースクールをモデルとした自律性の高い学校であるアカデミーを増設し、すべての保護者が子供を優れた学校へ通わせることができるようにするなどの公約を行った（Conservative Party, 2010）。

政権奪取後の2010年11月に公表された白書「教育の重要性（Importance of Teaching）」では、

経済成長と国の未来を左右する国際競争力の基礎となる学力の低下が問題視され、成功している国から、教師の質が重要であり、成績の良い国では専門職として教師の地位が高く、優秀な学卒者を教師として確保していること、また、成績の良い国では説明責任を強化しつつ権限委譲を行っていること、優れた教育システムでは、貧困層の家庭に生まれた児童生徒が学校教育で失敗することが当然視されていないこと、といった三点の教訓を引き出している。この教訓を生かすため、一つ目の教訓である教師の質の向上については、特に優れた学校に教師教育において大きな役割を果たしてもらう、教室での権威の強化を図る取組を行う、二つ目の教訓である説明責任の強化と権限委譲については、優れた学校が自律性の高い学校であるアカデミーに転換できるよう、また、他の学校もフェデレーションなど学校間連合に参加することによってアカデミーに転換できるように条件整備を行う、さらに、三つ目の教訓である教育格差については、貧困層を対象とした追加の予算（pupil premium）を新設するといった方向性が示された（DfE, 2010a）。

さらに、同白書では労働党政権期においては政府が学校改善を進めるために、中央集権的なアプローチを採用して弊害を生んできたと批判し、表3に示すように、自己改善システムの構築を目指すという方向性を示した（DfE, 2010a, 13）³⁾。後述するとおり、政府主導の学校改善を批判し、学校やスクールリーダーに教育システム全体の改善を期待する自己改善型の学校改善アプローチは、スクールビジネスリーダーの専門職化のアクター間の役割分担に大きな影響を与えることとなる。

表3 学校改善の手法の比較

政府	労働党政府	保守党政府
アプローチ	高度に集権化されたアプローチ	自己改善システムの構築
具体的方法	施策の優先事項の遵守を確実にすることを目指して、改善活動を主導し、組織化し、体系化しようと試みる。政府が目標設定を主導し、特定の問題に焦点を合わせた改善イニシアチブを導入し、ひも付き予算や目標を定めた助成金を使用し、多数の教職員を雇用する。	学校が深刻な失敗をしている場合、または既知のベストプラクティスが適切に採用されていない場合、子供たちにふさわしい教育の質を確保するために政府は介入するが、学校改善の主体は学校である。最も効果的な実践がより迅速に広まるよう、最高の学校とリーダーがより大きな責任を引き受け、教育システム全体の改善作業を主導する。

（出典）DfE（2010, 13）より作成

“大きな社会”という政治哲学を基盤とするキャメロン連立政権において、アカデミーは「教育の設置運営主体を地方行政機関から民間の社会的諸団体に移行させるための格好の手段」（横井ほか, 2018）として位置付けられ、2010年のアカデミー法の成立の後、アカデミーの数は表4に示すとおり急増した。2010年から2015年にかけて、税金で運営される公費運営学校（state-funded）のうちアカデミーが占める割合は、特に伸び率が高かった中等学校では、6%から61%にまで増加した。

こうした自律性の高いアカデミーの設置を進める保守党政権が、学校財務のスキルを有し、効率的なリソースマネジメントの鍵を握るスクールビジネスマネジャーに期待を寄せるのは必然であった。白書では、学校財政という章が設けられ、社会的に不利な児童生徒を支援し、公費維持

3) 自己改善型学校システム（self-improving school system）の考え方を構築する上では、デヴィッド・ハーグリーブス（David H. Hargreaves）が2010年に刊行した『自己改善型学校システムの創造（Creating a Self-Improving School System）』が影響力を持ってきた（末松, 2019）。

学校への新しいプロバイダーの参入を促進するためリソースが最前線に直接送られるようにし、資金調達を全体としてより公平で透明性の高いものにし、最も不利な立場にある児童生徒を支援できるよう学校への資金提供方法の改革を進めることを宣言した。そうした改革の一つとして、校長が学校改善を進め、効率性を確保できるように学校に最大限の資金を提供し、資金活用のための情報とツールを利用できるようにするという方向性が示され、その文脈で以下のようにスクールビジネスマネジャーへの期待が語られた。

表4 公費運営学校における設置形態別の学校数

調査年		地方当局維持学校				アカデミー (アカデミーが 全体に占める割合)	合計
		公立学校	有志団体立 管理学校	有志団体立 補助学校	地方 補助学校		
2010	初等学校	10,318	2,516	3,706	431	-	16,971
	中等学校	1,706	102	540	779	203 (6%)	3,330
2015	初等学校	8,124	2,233	3,270	699	2,440 (15%)	16,766
	中等学校	657	43	301	302	2,078 (61%)	3,381

(出典) DfE (2010b, 18) 及び DfE (2015, Table 2c) ※ CTCs はアカデミーに含めた。

「スクールビジネスマネジャーは、校長の時間の平均 20～33%を節約し、また、自分の給与を賄えるほど予算の節約を行うなど、学校の効果的な財務管理に大きく貢献している。その役割を引き受けるための関連スキルを持つ管理チームの誰かがいない限り、優秀なビジネスマネージャーによるサービス(単独で雇用しようとも、学校間において共同で雇用しようとも)の確保は、全ての学校理事や校長にとってプライオリティとして受け止められるべきである」(DfE, 2010a, 84)⁴⁾

さらに、教育省が 2013 年に取りまとめた「学校システムにおける効率性レビュー (Review of Efficiency in the Schools System)」においても、スクールビジネスマネジャーに対する大きな期待が表明された。このレビューは、現職のスクールビジネスマネジャーや全国スクールビジネスマネジメント協会、さらにスクールリーダーの組合である ASCL (Association of School and College Leaders)、NAHT (National Association of Head Teachers) など関連団体に対しヒアリングを実施するなど、学校関係者と協力してまとめられたものである。

このレビューは、経済成長の基盤として教育システムが重要であることを指摘し、教育への投資を重視する姿勢を示す一方で、リソースの効果的な活用の必要性を強調し、効率的な学校の特徴を明らかにしたものである。ここでは、質の高い教師の育成に重点を置いた効果的な職員配置、エビデンスを利用した教師及び教育サポートスタッフの適切な組合せの決定、リーダーシップの役割を担う熟練した学校のビジネスマネージャーの雇用又はアクセス、財務ベンチマーク情報を

4) このほか、白書においては「校長、教師、ティーチングアシスタントだけでなく、財務担当職員、食堂スタッフ、メンター、ケア担当職員、その他のサポートスタッフなど全ての学校職員が、児童生徒が優れた教育を受けられるようにする上で重要な役割を担っている」(DfE, 2010a, 25) と述べ、財務担当職員を含めた多職種の協働による教育の質向上に期待を寄せた。また、専門職開発を実現するためのネットワークの重要性が指摘され、ティーチングスクールのネットワークとともに「教育のスペシャリストリーダー (specialist leaders of education)」の委嘱を進める方針が示され、副校長や教科主任とともに財務担当職員もその対象として挙げられた。

活用して学校自身の支出決定に生かす、共同購入の推進及び学校のクラスター、専門知識、経験、データの共有などの適切な活用、バックオフィスとランニングコストの管理、学校の支出に挑戦する強力な学校理事会とリーダーシップチームの配置といった要因が抽出された。

同レビューは、スクールビジネスマネジャーに関し、ナショナルカレッジがコンサルティングファームのプライスウォーターハウスクーパーズ（PricewaterhouseCoopers : PwC）に委託した研究において、2002年度から2008年度にかけてナショナルカレッジで資格を得たスクールビジネスマネジャーによって£306m（1£=150円換算、456億円）の節約及び収入が得られたことに言及し、リーダーシップ機能を担う熟練したスクールビジネスマネジャーの雇用又はアクセス確保が効果的であると指摘した。さらに、同レビューは、スクールビジネスマネジャーは、業務負担を取り除き、校内のシステムを合理化することにより、校長や他のスタッフの時間を節約する効果も生み出していると言及した（DfE, 2013）。

以上のように、学校財務の効率化というアジェンダでスクールビジネスマネジャーに期待を寄せたキャメロン保守党政権は、以下のように、雇用の促進を図り、管轄権の確立に努めるとともに、専門性の確立に努めた。

まず、雇用の促進及び管轄権の確立については、2013年に教育省が取りまとめた「学校システムにおける効率性レビュー」において、スクールビジネスマネジャーの重要性が指摘されたことを受け、2014年に教育省は、スクールビジネスマネジャー初等学校クラスター補助金（School Business Manager Primary Cluster Grant）を設けた。これは、中等学校に比較してスクールビジネスマネジャーの雇用が少ない初等学校において、クラスターを組んだ学校のグループが共同でスクールビジネスマネジャーを雇用できるよう支援する制度であった⁵⁾。申請プロセスを経て、68のクラスターが採択され、それぞれのクラスターは教育省から£25,000（1£=150円換算、375万円）の補助金を受け取った。この助成金の活用によって、調達改善による経済的節約、財務の効率化、収入の増加、そして、校長の時間の節約といった効果が認められた。

また、専門性の確立については、2014年にナショナルカレッジは、複数のアカデミーが一つのトラストの下で経営されるマルチアカデミートラスト（Multi Academy Trust）の増加などによるスクールビジネスマネジャーに求められる役割の高度化及び多様化に対応して、全国スクールビジネスマネジメント協会とASCLと連携して、スクールビジネスマネジメントコンピテンシー枠組みの更新を行った。この枠組みは、スクールビジネスプロフェッショナルには、継続的専門職開発（Continuing Professional Development : CPD）を構想するための情報を教育機関には雇用しているスクールビジネスプロフェッショナルの業績管理を行う上で適切な達成レベルや職務記述書と個人仕様書の設計・分析に関する情報を、また、全ての関係者に対してはスクールビジネスプロフェッショナルの多様性の高まりを反映した一般的な情報を提供することを目的としたものである。

5) また、労働党政権期の2008年9月に始まったスクールビジネスマネジャーアドボケイト制度は、保守党政権になっても、維持された。スクールビジネスマネジャーアドボケイトは、ナショナルカレッジに委嘱された現職のスクールビジネスマネジャーであり、9つの政府地域のうち担当する地域でスクールビジネスマネジャーの職業意識を高め、キャリアアップの道を促進し、その役割が学校の有効性をどのように改善できるかを示すことを使命とする職である。いつまで継続されたか不明であるが、少なくとも2014年2月までは継続された。また、2008年から2009年にかけてナショナルカレッジが実施した、複数の学校で連携したスクールビジネスの遂行を推進しその成果を検証した「スクールビジネスマネジメントデモンストレーションプロジェクト（school business management demonstration project）」を受け、学校間の連携を調整する「スクールビジネスマネジメントパートナーシップアドバイザー」制度も設けられた。

さらに、労働党政権期とは異なり、資格プログラム受講料の総コストの一部について負担することが求められるようになったものの、政権交代後も、モジュールのみの学習を可能にし、オンラインモジュール学習のみか、オンラインによる小集団学習を追加するか、さらに、対面での会議を追加するかなど学習方法が選択できるようになり、また、既に豊富な経験とスキルを有している場合に学習期間を短縮できるファストトラックが導入されるなど学習の個別化を図る改善に取り組むなどナショナルカレッジによるスクールビジネスマネジャー資格プログラムの改善が行われ、資格プログラムの提供は続けられた。アカデミー化を促進する政府の方針に沿って、2011年からは英国勅許公共財務会計協会認証アカデミー向け財務報告サーティフィケート（CIPFA Accredited Certificate in Financial Reporting for Academies）が開発されるなど新しいプログラムの提供も開始された。

以上のように、キャメロン保守党政権はスクールビジネスマネジャーの専門職化に向けた取組を継続したが、次第にスクールビジネスマネジャーの専門職化を主導する役割からそれを支援する役割へと転換していった。まず、2012年4月には、政権が進めた非政府組織改革の一環として、学校のワークフォースリフォームの旗振り役であり、教師だけでなく全ての学校職員の人材育成を任務としていた学校職員開発機構が廃止され、その業務は教育省及び同省内の執行機関である教員庁に引き継がれた。また、スクールビジネスマネジャーの資格プログラムの開発・提供を担当していたナショナルカレッジも、2013年には教員庁と統合され、教育省内の執行機関であるNational College for Teaching and Leadershipに組織改組された。この改組されたナショナルカレッジは、自己改善－学校主導型改善システム（self-improving, school-led system）の実現と支援を目指す政府機関として設立された。

また、2012年には、給与・労働条件に関する規制緩和という政権の理念に沿って、他の地方自治体職員からスクールビジネスマネジャーを含めたサポートスタッフを切り離し、教師と同じように全国の共通性を確保しようとする狙いで設置された学校サポートスタッフ団体交渉審議会（School Support Staff Negotiation Body : SSSNB）を廃止した。こうした組織改組を経て、2014年6月には、自己改善－学校主導型改善システムを創造するという方針に沿って、ナショナルカレッジは2016年3月までは奨学金を提供するなどの措置をとるものの、スクールビジネスマネジャーの資格プログラムの開発・提供に関する業務から撤退することを宣言した。

以上のように、学校の自律性の高いアカデミーの設置を促進し、優れた学校が他の学校を支援し学校が自ら改善を進めていくという自己主導型改善という理念によって期待が寄せられたスクールビジネスマネジャーの専門職化は、正にその理念によって政府のスクールビジネスマネジャーの専門職化の中核とも言える資格プログラムの開発・提供に関する業務からの撤退を招いたのであった。スクールビジネスマネジャーの専門職化を主導した労働党政権と異なり、自己主導型学校改善を重視する保守党政権は、インスティテュートと密接な関係を保ちつつも専門職化を支援する役割に転じたのである。

2. スクールビジネスマネジャー専門職団体が主導する専門職化

保守党政権がスクールビジネスマネジャーの資格プログラムの開発・提供から撤退するなどスクールビジネスマネジャーの専門職化を主導する役割から支援する役割に転換する中で、スクールビジネスマネジャーの関連団体がセクター主導、実践者主導の専門職化を推進する余地が生

じた (Armstrong, 2016 ; Creaby, 2018 ; Wood, 2017)。このアクションをリードしたのは、2014 年から今日に至るまで全国スクールビジネスマネジメント協会及びその継承組織の最高経営責任者を務めているスティーブン・モラル (Stephen Morales) である。2013 年に全国スクールビジネスマネジメント協会の評議員会が委託した「全国スクールビジネスマネジメント協会の戦略的レビュー (Strategic Review of the National Association of School Business Management)」策定に参画し、2014 年には最高経営責任者の地位に就き、その提案を実行する役割を担うこととなったモラルのリーダーシップの下、全国スクールビジネスマネジメント協会は、2015 年の専門職基準 (Professional Standards) の作成、2016 年のステークホルダーを構成員とする資格協議会の創設及び資格枠組みの立案、資格プログラムの開発・提供、2017 年のスクールビジネスリーダーシップインスティテュート (Institute of School Business Leadership: ISBL) への移行など専門職化に向けた取組を強力に進めた。この 2013 年から 2017 年までの間に、全国スクールビジネスマネジメント協会は“専門職化イニシアチブ (Professionalisation Initiative)”⁶⁾ に取り組み、専門職の知識と実践の進歩に専念する専門職団体としての地位を固めることとなったのである。

(1) 専門職基準の策定

専門職には、他の職とは異なる貢献の裏付けとなる知識・技能の体系が不可欠であり専門職基準の作成は専門職として地位を確立する上での第一歩である。2015 年に全国スクールビジネスマネジメント協会は、英国勅許公共財務会計協会認証アカデミー向け財務報告サーティフィケートやレベル7学校財務・業務運営リーダーシップサーティフィケート (Level Seven Certificate in School Financial and Operational Leadership) を共同開発した専門職団体である英国勅許公共財務会計協会 (Chartered Institute of Public Finance and Accountancy : CIPFA) と協力して、NASBM 専門職基準 (NASBM Professional Standards) を開発した。なお、この専門職基準は後述する資格委員会及び教育省によって支持された。

これは、2009 年にナショナルカレッジが作成したコンピテンシー枠組み (2014 年に改訂) を発展させたものであり、専門職集団として作成した専門職基準である。なお、この専門職基準の策定に伴って、コンピテンシー枠組みは保守、更新されないこととなった。2017 年の組織変更に伴い、この基準は ISBL 専門職基準 (ISBL Professional Standards) としてスクールビジネスリーダーシップインスティテュートに継承され、2018 年には改訂が行われた。その内容は機能領域 (disciplines)、行動 (behaviors)、価値と倫理 (values and ethics) という三つの要素から構成されている (藤原, 2020)。既に述べたとおり、専門職が排他的性格を有するのではないかという批判があるが、この基準においては「組織内外において、効果的かつ包括的に働き、個人、チーム、及び学習コミュニティが共有された能力と知識から利益を得ることができるようにする」といった内容の「協働志向 (Collaborative)」が行動の一要素として盛り込まれている。

専門職基準は、学校における採用、パフォーマンス評価、組織開発、人材開発などのほか、自己診断に活用されるものであり、プロバイダーであるベストプラクティスネットワーク (Best Practice Network) と提携して開発されたキャリアステップを計画しサポートすることを可能にする重要な証拠を提供する自己診断ツールが会員に提供されている。さらに、スクールビジネスリー

6) この言葉は、インスティテュートへの移行を説明したウェBSITE (<https://isbl.org.uk/isbl> (2022 年 1 月 3 日取得)) において使用されている。

ダーシップインスティテュートは、校長及び学校理事を対象とした専門職基準のガイダンスを作成し、モデル職務記述書を公開して、スクールビジネスマネジャーの管轄権の確立に取り組んでいる。

(2) ステークホルダーを構成員とする協議会の創設及び資格プログラムの開発・提供

2015年に、全国スクールビジネスマネジメント協会は、資格プログラムをレビューし改善するため、主要なステークホルダーとともに資格委員会（Qualifications Board）を結成した。この委員会は、学校の代表、プロバイダー、経営管理インスティテュート（Institute of Leadership & Management）、研究者、ASCL、NAHT、Unison（労働組合）、ナショナルカレッジ、教育省によって構成されていた（NASBM, 2017）。この委員会は、2019年からは、教育省をオブザーバーとし、全国スクールビジネスマネジメント協会、NAHT、ASCL、Unison、学校理事協会（National Governance Association : NGA）、プロバイダー、認定機関、高等教育機関、実践者によって構成されるスクールビジネスプロフェッショナル研修委員会（School Business Professional Training and Development Board : SBPT & DB）として継続されている（Creaby, 2021）。この資格委員会の監督の下、スクールビジネスリーダーシップインスティテュートは継続的専門職能開発のための機会を一覧にしたポートフォリオを作成している。

ナショナルカレッジによるスクールビジネスマネジャー資格プログラムの開発及び提供からの撤退に伴い、資格の開発と授与に責任を持つ資格授与機関（awarding body）としての役割を担うこととなったのは、経営管理インスティテュートである。これらの資格は、専門職基準に依拠したものであり、開発には全国スクールビジネスマネジメント協会も協力した。こうした資格開発に加え、全国スクールビジネスマネジメント協会はプロバイダーである SBM Partnership に参加し、資格プログラムを提供するようになった。さらに、2017年度からはこれまでの資格プログラムに加え、職場における訓練を通じた実務能力の習得、座学による理論の学習、基礎的技能の習得などが行われる新しいアプレンティスシップ（見習い訓練）制度が本格実施された。アプレンティスシップの基準となる当該職業を遂行する上での知識、スキル、行動を記述した職業基準（occupational standard）及び最終アセスメント（end-point assessment : EPA）の基準は雇用主のグループ（trailblazer と呼ばれる）が開発する。スクールビジネスリーダーシップインスティテュートは、雇用主のグループとして基準開発に関与し、SBM Partnership としてプログラムを提供し、さらに、エンドポイント評価機関として最終評価を行うなど、アプレンティスシップ制度においても主導的な役割を果たすようになった。

(3) インスティテュートへの移行

2016年に、全国スクールビジネスマネジメント協会は、インスティテュートへと移行することを宣言し、2017年には、教育省及びステークホルダーの支持を得て全国スクールビジネスマネジメント協会はインスティテュートに移行し、名称をスクールビジネスリーダーシップインスティテュートへと変更した。移行に伴って、組織名称に含まれる概念がマネジメントからリーダーシップに変更されたこと以上に、インスティテュートの地位を獲得したことの意味は大きい。英国において、インスティテュートという名称は保護された名称であり、最高レベルで研究を行う組織又は最高の地位にある専門職団体であり、既にそうした活動実績があり、設立に値する十分な理由があるか否かなどの条件が考慮されるとともに、関連する団体の意見書を踏まえ審査され

政府に認められて初めてインスティテュートという名称を使用することが可能となるからである (Companies House, 2019)。

2021年にはスクールビジネスリーダーシップは、スクールビジネスリーダーシップ実践のための青写真を示した『子どもたちの明るい未来を確かなものにする—スクールビジネスリーダーシップ実践のための青写真— (Helping secure a brighter future for our children – A blueprint for school business leadership practice)』をとりまとめた。そこでは、移行によってスクールビジネスマネジャーの関連団体は会員の利益を保護する代表団体から、「技術的および倫理的能力に関する専門職基準を開発、支援、規制、促進することにより、専門職の知識と実践の進歩に専念する」(ISBL, 2021, 4) 専門職団体へとその組織の性格を変えたとその意義が解説されている。表現を変えれば、会計業界、法曹界と同じように、調査やリソース、政策の解釈、研修や会議、イベントなどを通じた成長の機会を提供するという発達支援役割に加え、各会員の資格と継続的専門職能開発の進捗状況をチェックするという規制的役割を担う権威ある専門職団体としての地位を獲得したのである⁷⁾。

新しいスタートを切ったスクールビジネスリーダーシップインスティテュートのミッションは「インスティテュートは、スクールビジネス実践家のための唯一の専門職団体である。スクールビジネスリーダーシップインスティテュートは、実践者の継続的な改善とリーダーシップ開発に取り組む。我々は、スクールビジネス専門職の適合性、十分性、持続可能性を確保するために行動し、その地位の向上を提唱する」であり、ビジョンは「スクールビジネス専門職があらゆるレベルで教育システムに最大のプラスの影響を与えている状態を見ること」とされ、そのための中核的活動として「専門的能力とセクター保証、専門職の認知向上、専門能力開発、政策と実践のつなぎ」が掲げられている (ISBL, 2021, 5)。

現在、評議員は、現職又は元スクールビジネスマネジャーのほか、ナショナルカレッジにおいてスクールビジネスマネジメントプログラム開発の責任者であったトレバー・サマーソン (Trevor Summerson) やスクールビジネスマネジャーを研究するマンチェスター大学のポール・アームストロング (Paul Armstrong) なども評議員を務めており、スクールビジネスマネジャー以外の者にも開かれていることが特徴である⁸⁾。

会員の要件及びタイプを表5に示す。各ステータスと専門職資格が明確に紐付けられており、一年間当たりの継続的専門職能開発の取組がオンラインポータルで記録され、最低限の取組を行えばステータスが保持されるという仕組みを設けることによって会員の専門性を自己規制している。ただし、その記録の監査は少なくとも2019年時点では行われていない。なお、このほかに、最上位のチャンピオンメンバーがあり、この地位は、評議員会の招待によってのみ得られる。

スクールビジネスリーダーシップインスティテュートは自らの団体の性格について「エリート主義及び排他主義の正反対であり、全ての人にとって機会のガラスの天井を取り除く」(ISBL, 2021, 4) と説明している。一方では専門職基準を設定し資格を有さない人にその職に就くことを

7) この移行について、インスティテュートのウェブサイトでは、「協会の役割は代表組織 (representative body) よりも専門職団体 (professional body) と一致していることがますます明らかになったため、広範なセクター協議の後、評議員会は協会から専門職団体への移行を決議した。2017年に、私たちはスクールビジネスの最初の専門職団体であるスクールビジネスリーダーシップインスティテュートになった」と説明している (<https://isbl.org.uk/About-Us.aspx> (2022年1月3日取得))。

8) <https://isbl.org.uk/trustees/> (2022年4月15日取得)

遠ざけるものの、成長支援を行うことによって職への接近を支援しているからである。スクールビジネスリーダーシップインスティテュートは、学生会員や準会員制度を設け、学びながら専門職団体に参加できるよう工夫を行ったり、新人のスクールビジネスマネジャーの職への適応を支援するパンフレットを作ったりするなどの支援を行っている。

また、スクールビジネスリーダーシップインスティテュートは、専門職化に関わってスクールビジネスリーダーシップセクターの実態を把握するセクターリサーチを実施し、それをもとに改善に向けロビイング活動を展開している。

表5 会員の要件及びタイプ

会員の要件	会員タイプ					
	賛助会員	学生会員	準会員	正会員	フェロー	法人会員
スクールビジネス実践の有無	無し	有り	有り	有り	有り	無し
保持が必要な最低レベルの専門職資格	無し	レベル2	レベル3	レベル4	レベル6以上	無し
学校の戦略的リーダーシップ参画	無し	無し	無し	有り	有り	無し
一年間あたりの継続的専門職能開発の取組	7時間以下	7時間	7時間	21時間	35時間	無し
会費	£104	£64	£117	£142	£189	£220

(出典) スクールビジネスリーダーシップインスティテュートのウェブサイト
(<https://isbl.org.uk/Membership/Reasons-to-Join.aspx> (2022年1月3日取得))

(4) 給与及び労働条件の改善

スクールビジネスリーダーシップインスティテュート、そして、その前身の全国財務担当職員協会、全国スクールビジネスリーダーシップ協会も、労働組合ではないという姿勢を明確にし、賃金及び勤務条件については労働組合の領域だとして、それに関して取り組むことに禁欲的であり続けている。ただし、スクールビジネスマネジャーの中にはNAHT、ASCLなど校長や副校長をはじめとしたスクールリーダーが参加する労働組合に加盟している者もあり、また、組織間でも連携している。

NAHTは、イングランド、ウェールズ、北アイルランドの45,000人以上の学校のリーダーを代表する労働組合・専門職団体である。メンバーには、校長、副校長のほか、スクールビジネスリーダーなど多様なリーダーが含まれている。中央執行委員は地域別、セクター別の代表から選出され、スクールビジネスリーダーもその一員となっている。また、NAHTには、13設けられている協議会の一つとして、現職のスクールビジネスリーダーを長とするスクールビジネスリーダー部会 (School business leaders' sector council) が設置され、スクールビジネスリーダーシップインスティテュートと密接に連携してスクールビジネスリーダーを支援している。この協議会では、スクールビジネスリーダーの給与及び労働条件、並びにリーダーシップチームの他のメンバーと同様のレベルで報酬を得ることができるようにする方法、進化する学校システムにおける学校ビジネスリーダーの絶えず変化する役割、スクールビジネスリーダーシップインスティテュートと協力して新しい資格体系を開発することなどスクールビジネスリーダーの専門的なフレームワーク及び専門能力開発、学校予算の問題などに重点的に取り組んでいる⁹⁾。

9) <https://www.naht.org.uk/> (2022年1月3日取得)

ASCL は、イギリス全体の学校、カレッジ、トラストのリーダーを代表する労働組合・専門職団体である。NAHT と同様にスクールビジネスリーダーもメンバーとなっている。また、ASCL の政策決定機関である評議会のメンバーにスクールビジネスリーダーも含まれている。ASCL は、スクールビジネスリーダーも他のシニアリーダーと公平・平等な報酬が得られるよう運動を行っている。さらに、ASCL は、スクールビジネスマネジャーの継続的専門職能開発支援に取り組んでおり、Statutory Guidance: Checklist for new school business leaders や継続的専門能力開発の原則、循環的な成長のプロセスのデザイン、ASCL のサポートなどをまとめた Professional Development Planning for School Business Leaders など刊行している¹⁰⁾。

3. 第2次キャメロン内閣以降のスクールビジネスリーダーの専門職化

2015年5月に成立した第2次キャメロン内閣以降も、保守党政権は重視する効率的なリソースマネジメントという観点でスクールビジネスマネジャーに対する高い期待を維持した。総選挙の際の「強いリーダーシップ、明確な経済計画、より明るくより安定した社会」というタイトルが付いたキャメロン率いる保守党のマニフェストでは、過去5年間で財政健全化を進め、国力が回復し、世界で最も急速に成長している主要経済国の一つとなるといった成果を収めたこと、そして、政府の行動だけでなく、国民の才能、創意工夫、そして勤勉さを通して実現したことを礼賛した。しかし、国の回復はまだ進行中の作業であり、経済回復を維持するための計画としてマニフェストを提出すると述べた。その上で、失敗し惰性で走っている全ての中等学校をアカデミーに転換する、フリースクールの増設、学校予算の確保、事務作業に費やす時間の削減などの取組による優秀な教員の確保、数学・科学の充実などを重視する姿勢を示した (Conservative Party, 2015)。

単独政権獲得後、2016年に出された白書『Educational Excellence Everywhere』においても、学校の良い財務状況の重要性が強調され、良好な財務状況を支える条件として、教育成果の達成に向けた財務計画の立案、学校改善を実現するための明確なビジョンに基づいた3～5年の戦略的財務計画の立案、学校職員の最も効果的かつ効率的な活用の優先的計画、バックオフィスと調達へのベンチマークによる支出、透明性があり理事会と校長による建設的な挑戦を奨励する財務システムとプロセスの導入とともに、財務責任者やスクールビジネスマネジャーなど、学校財務を管理するスタッフが適切なスキルを持っていることの保障が挙げられている。

既に述べたとおり、2014年にスティーブン・モラルは全国スクールビジネスマネジメント協会の最高経営責任者となり、インスティテュートへの移行など数々の改革を成し遂げ、保守党政府及び教育省、教育・技能助成庁と密接な関係を構築し、2019年の時点では、スクールビジネスリーダーシップインスティテュートは、政府との関係性が近すぎるとまで言われるようになった (Morales, 2019)。こうした関係性の下、2017年までには政治家のスクールビジネスリーダーの実践に対する発言は増加し、関連の施策が推進されるようになった (Creaby, 2021)。例えば、ニック・ギブ (Nick Gibb) 学校基準担当大臣は2017年11月に開催された全国スクールビジネスマネジメントのカンファレンスに出席し、「私たちは、全国の学校のビジネス専門家の価値に対する認識が高まることを望んでいる。私は、スクールビジネスリーダーシップインスティテュート

10) <https://ascl.org.uk/> (2022年1月3日取得)

と協力して、スクールビジネスプロフェッショナルの地位を高め、勤勉な取組を行っているプロフェッショナルの専門知識を開発することを楽しみにしている」¹¹⁾とスピーチを行った。

また、同じ2017年に、教育省は学校における効果的な購入を支援する包括的な枠組みを示した「学校の購入戦略 (Schools' Buying Strategy)」を刊行したが、ここではスクールビジネスマネジャーが校内で孤立し、適切な地位が得られていないことを問題視し、全てのスクールビジネスマネジャーに、所属地域レベルで質問をしたり知識を共有したりするための第一線のサポートを提供する School Business Professional (SBP) ネットワーク構築を進めるとともに、スクールビジネスマネジャーの専門職化を進めることを含めセクターと連携を深める方向性を示した¹²⁾。

さらに、2018年に、教育省は「優れたリソースマネジメントに向けた支援戦略 (Supporting excellent school resource management)」を立案した。その内容は、学校の労働力の管理、より良い価値の調達、データと透明性、財務スキル、監視・介入・ターゲットを絞ったサポート、学校の敷地のインフラストラクチャーを改善するなどであった。この戦略の中で、財務マネジメントツールや優れた実践のケーススタディの提供、ネットワーク形成支援などこれまでの取組に加えて、スクールビジネスマネジャーのスキル及び理事会や校長のスクールビジネスマネジャーの理解促進、地位向上を図るという方向性を示した。また、この戦略の一環として教育省とスクールビジネスリーダーシップインスティテュートが協働し、スクールリソースマネジメントアドバイザー制度が設けられた。

以上のように、第2次キャメロン内閣以降は、保守党政権では財政の効率化というアジェンダで、スクールビジネスマネジャーに期待し、その専門職化を積極的に支援するようになった。しかし、第2次キャメロン内閣以降も専門職化の中核である専門職基準の策定を行うなどスクールビジネスリーダーシップインスティテュートは継続的に専門職化の中核であり続けた。

終わりに

本稿は、専門職が有すべき属性を公共性、自律性及び経済的・精神的報酬と把握し、政府及びスクールビジネスマネジャーの関連団体が(1)雇用促進、管轄権の確立、(2)専門性の確立、(3)倫理規定の整備、(4)自律性の確保、(5)給与水準の向上に向け、どのようなアクションを起こしたのかについて分析を行い、日本における学校事務職員の専門職化に向けたロードマップを考察する上での示唆を得ることであった。

スクールビジネスマネジャーの専門職化を主導した労働党政権と異なり、自己主導型学校改善を重視する保守党政権は、全国スクールビジネスマネジメント協会及びその後継のスクールビジネスリーダーシップインスティテュートと密接な関係を保ち、雇用促進、管轄権の確立を促進するなどの取組を行ったが、専門職化の中核的な取組である専門職基準の開発、資格プログラムの開発・提供などの取組からは撤退し、専門職化を支援する役割に転じた。こうした役割の転換は労働党政権の政治哲学を“大きな国家”と批判し、新たに保守党政権が提示した“大きな社会”という政治哲学に基づくものであった。

11) <https://www.gov.uk/government/speeches/nick-gibb-school-business-professionals-play-a-vital-role> (2022年4月18日取得)

12) 教育省は2021年4月に策定した「学校購入プログラム2020 (Schools buying programme 2020)」においても、教育省とスクールビジネスプロフェッショナル、専門職団体との良好な関係について言及されている。

代わりに、スクールビジネスマネジャーの専門職化を主導するようになったのは、全国スクールビジネスマネジメント協会及び2017年に同団体が転身した専門職団体たるスクールビジネスリーダーシップインスティテュートであった。これらの団体は、(1) スクールビジネスリーダーシップセクターの実態を把握するセクターリサーチを実施し、それをもとに改善に向けロビイング活動を展開する、学校理事や校長向けのガイドブックを作成するなど、雇用促進、管轄権の確立を促進し、(2) 専門職基準やアプレンティスシップの職業基準を作成し、資格プログラム開発に協力し、自らプロバイダーとして資格プログラムの提供を行い、(3) 専門職基準において倫理規定を整備し、(4) 専門職団体へ転身を図り、専門職基準を作成し、資格授与団体の資格の開発に協力し、資格委員会を結成し資格プログラムをレビューし改善を進め、会員レベルと資格の保持及び継続の専門職能開発の取組を連動させて会員の質を保障するなど自己規制を行うなど専門職化に向けた取組を行った。(5) 給与及び労働条件の改善には労働組合ではないという性格から取り組んではいないが、スクールリーダーの組合と連携し実質的に改善に取り組んでいる。

以上のように、2001年のスクールビジネスマネジャー向けの資格プログラム開発開始を起点とする専門職化は、政府主導の専門職化からセクターが主導する専門職化へと発展し、専門性の向上という観点に加え、専門職団体による専門職の自己規制という点でも専門職化が進んだ。ただし、専門職団体による専門職の自己規制と言っても、スクールビジネスリーダーシップインスティテュートだけで単独規制を行っているわけではない。NAHT、ASCL、Unison、学校理事協会、プロバイダー、認定機関、高等教育機関、実践者など利害関係者間で協議し資格プログラムをレビューし改善を進める資格委員会を設けており、共同規制（shared regulation）を行っている。また、資格の保持や専門団体への加入はスクールビジネスリーダーとしての業務に従事する際の必須条件ではない。このほか、評議員にスクールビジネスリーダー以外の人を任命するなど、スクールビジネスリーダーシップインスティテュートは、閉鎖的な専門職・専門職団体を志向せず、他団体や他のセクターからの転職希望者に対して開かれた専門職・専門職団体を志向している。

なお、こうしたスクールビジネスリーダーの専門職化は、2000年に設置された教師の自己規制的専門職団体である総合教職評議会（General Teaching Council for England: GTCE）が廃止され、教師の脱専門職化を進められたこと対照的である。

こうした専門職化の取組によって、総じていえば、20年前と比較してスクールビジネスマネジャーが上級リーダーシップチームの一員として迎えられることは一般的となり、スクールビジネスマネジャーの職の意義は広く認められるようになった。他方では、こうしたスクールビジネスリーダーマネジャーの専門職化が全ての面において良好に進行しているわけではない。教育省の調査（Cirin and Bourne, 2019）及びインスティテュートの調査（ISBL, 2020）はスクールビジネスマネジャーの上級リーダーシップチームへの参画について全ての学校で実現していないこと、給与が他産業と比較して相対的に低いこと、また、業務負担が増大し勤務時間が長くなっていることなどを報告しており、教員及び教員出身の校長のみがリーダーシップを発揮してきた学校文化の変革が容易でないことを示している。しかし、上述の課題を明らかにした調査を踏まえ、スクールビジネスリーダーシップインスティテュート、ASCL、NAHT、NGA、Confederation of School Trust（CST）のリーダーは共同声明を出し、戦略的決定が行われる際に、教育リーダーシップ、ビジネスリーダーシップ、ガバナンスリーダーシップの全ての要素を確実に取り入れるよう提唱し、また、教育省、ESFAはアカデミーハンドブック、ガバナンスハンドブックなどにおいてスクールビジネスリーダーの価値について記述を盛り込むなど専門職化に向けた取組は粘り強

く進められている (Starr, 2021)。

イギリスで進められてきたスクールビジネスリーダーの専門職化がその固有の文脈に応じた専門職を志向したものであったように、日本においても固有の文脈に応じた専門職化を進めるべきであることは言うまでもない。日本の学校事務職員の場合、地方公務員としての任用であり、特に県立学校においては学校以外の部署への人事異動も多く、人事異動を前提とした人事制度の設計を行う必要がある。また、学校事務職員の関連団体は歴史的に複数の団体に分化しており、それらの団体がスクールビジネスリーダーの専門職化について協議する場は公式的には存在しない。総じて、任命権者や関連団体の学校事務職員の専門職化に向けた準備は万全とは言い難い。

こうした日本の学校事務職員セクターの現状を考慮した際、政府が大学や関連団体の協力を得てスクールビジネスリーダーの専門職化を強力に推し進めた後、専門職団体が専門職化を主導するといった段階的専門職化は示唆的である。また、業務独占資格ではなくその保持が推奨される資格として位置付け人材流動性を確保し、利害関係者間で協議し共同規制 (shared regulation) を行う開かれた専門職・専門職団体への志向性は示唆を与えるものである。

本稿は、これまで日本においては紹介されてこなかった 2010 年の保守党政権以降のイギリスのスクールビジネスリーダーの専門職化について、理念型としての専門職の属性を枠組みとして初めて分析したという点で学術的意義を有するものである。引き続き、ジョイ・コールベック (Joy Coulbeck)、シャーロット・ウッズ (Charlotte Woods)、フィオナ・クリービー (Fiona Creaby) などイギリスのスクールビジネスリーダーの専門職化に深く関与した研究者たちがどのように専門職を定義し、専門職化を評価したのか分析を行いたい。また、本研究は入手可能な一次資料により分析を行ったが、専門職基準や資格プログラムの開発及び資格委員会による見直しのプロセスにおけるアクター間の力学など動態的分析には至っていない。専門職化のキーパーソンであるスクールビジネスリーダーシップインスティテュートの最高経営責任者のスティーブン・モラルなど当事者に聞き取り調査を行うことを通じて、今後さらにこうした課題に取り組みたい。

(謝辞) 本研究は、科研費 18K02380、20K02448 の助成を受けたものである。

(参考文献)

朝日素明「教職における専門性論の再考・序論」『摂南大学教育学研究』10, 2014 年, 7-16 ページ。

市川昭午『専門職としての教師』明治図書出版, 1969 年。

川村光・紅林伸幸・越智康詞・加藤隆雄・中村瑛仁・長谷川哲也・藤田武志・油布佐和子「教職の高度専門職化と脱政治化に関する一考察：教師の社会意識に関する調査 (2013 年) の結果報告 (2)」『関西国際大学研究紀要』17, 2016 年, 51-71 ページ。

国立教育政策研究所『義務教育諸学校の学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成に関する調査報告書』2015 年。

末松裕基「イギリスの『自己改善型学校システム』におけるシステムリーダーシップの検証：教育経営学におけるスクールリーダーシップ研究の変化」『日英教育研究フォーラム』23, 2019 年, 105-111 ページ。

高田望、朝倉京子、杉山祥子「看護師の専門職意識を構成する概念の検討」『東北大学医学部保健学科紀要』25 (1), 2016 年, 47-57 ページ。

高野良一「教師専門職論の系譜を読み解く」『法政大学教職課程年報』16, 2017 年, 1-9 ページ。

竹森美穂「ソーシャルワーカーの現代的専門職像に関する一考察：『参加』への協働的志向」『佛教大学大学院

- 紀要（社会福祉学研究科篇）』47, 2019, 19-34 ページ。
- 永井聖二「教師専門職論再考:学校組織と教師文化の特性との関連から」『教育社会学研究』43, 1988年, 45-55 ページ。
- 野村英樹「プロフェッションによる教育と自律のあり方」『日本内科学会雑誌』99 (5), 2010年, 1116-1121 ページ。
- 藤田英典（1997）『教職の専門性と教師文化に関する研究』平成6年～7年文部省科学研究費総合研究（A）成果報告書。
- 日和恭世「専門職としてのソーシャルワークの再検討:専門職の概念に焦点をあてて」『別府大学紀要』57, 2016年, 57-66 ページ。
- 藤原文雄「英国の公費維持学校における事務長の雇用の拡大と専門職化について」『国立教育政策研究所紀要』143, 2014年, 103-116 ページ。
- 藤原文雄「スクールビジネスマネジャーの専門職基準」藤原文雄『教育的素養を有した「リソースマネジャー」としての学校事務職員』学事出版, 2020年, 48-53 ページ。
- 柳原富雄（1984）『教育としての学校事務－学校事務職員の地位と役割－』エイデル研究所。
- 横井敏郎、横関理恵、姉崎洋一「イギリスにおけるキャメロン連立政権の教育改革:アカデミーとスタジオ・スクールを中心に」『北海道大学大学院教育学研究院紀要』（133）, 2018年, 91-121 ページ。
- Armstrong P (2016) *School Business Managers: The Negotiation of Professional Identity. Research Report October 2016*. Coventry: NASBM.
- Cirin R and Bourse M (2019) *Survey of School Business Professionals, 2019: Research Report September 2019*. London: DfE. DFE-RR937.
- Companies House (2019) *Sensitive words and expressions that require prior approval to use in a company or business name*. Cardiff: Companies House.
- Conservative Party (2010) *Invitation to join the Government of Britain*. London: Conservative Party.
- Conservative Party (2015) *Strong Leadership A Clear Economic Plan A Brighter, More Secure Future*. London: Conservative Party.
- Creaby F (2018) *Leading School Business: Professional Confidence and Growth in Changing Times*. Coventry: ISBL.
- Creaby F (2021) Positioning school business practitioners in the English school system. *Management in Education* 35(2) : 83–93.
- Department for Education (DfE) (2010a) *The Importance of Teaching*. London: The Stationery Office.
- Department for Education (DfE) (2010b) *Schools, pupils and their characteristics: January 2010*.
- Department for Education (DfE) (2013) *Review of efficiency in the schools system*.
- Department for Education (DfE) (2015) *Schools, pupils and their characteristics: January 2010 National tables: SFR16/2015*.
- Institute of School Business Leadership (ISBL) (2020) *ISBL school business professional workforce survey report 2020*. Coventry: ISBL.
- Institute of School Business Leadership (ISBL) (2021) *Helping secure a brighter future for our children – A blueprint for school business leadership practice –*. Coventry: ISBL.
- Stephen Morales (2019) *The emerging school business landscape*. ISBL National Conference 2019. (<https://isbl.org.uk/About-NASBM/Who%E2%80%99s-Who.aspx?> (2022年1月3日取得))
- National Association of School Business Management (NASBM) (2017) *School Business Professional Qualifications-Infor-*

mation 2017. Coventry: NASBM.

Southworth G (2010) *School Business Management: A Quiet Revolution*. Nottingham: National College for School Leadership (NCSL).

Starr K (2021) What future for school business leadership? Recent change and looming possibilities. *Management in Education* 35(2): 108–116.

Woods C (2014) *Anatomy of a Professionalization Project: The Making of a Modern School Business Manager*. London: Bloomsbury.

(受理日：令和4年2月16日)